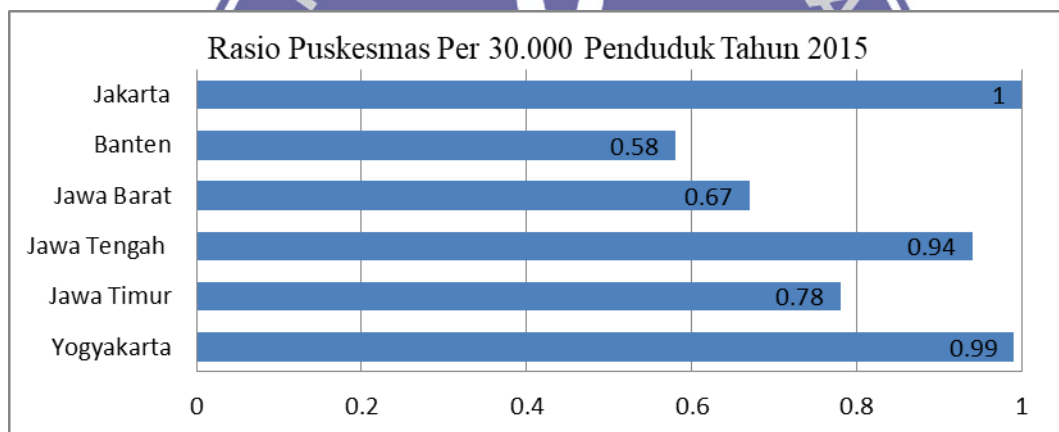


1 PENDAHULUAN

Latar Belakang

Saat ini kondisi pertumbuhan penduduk Indonesia tumbuh begitu pesat dimana tiap tahunnya tercatat tumbuh rata-rata 2 persen selama 5 tahun (BPS 2018). Disisi lain pertumbuhan pendapatan tiap tahun sejak tahun 2010 hingga 2017 sebesar 5.3 persen (BPS 2018). Dua indikator tersebut menjadi pendorong tumbuhnya konsumsi produk dan jasa di Indonesia khususnya di jasa kesehatan.

Sektor jasa memiliki macam jenis bisnis salah satunya bisnis layanan kesehatan yang memiliki fungsi vital bagi masyarakat. Bisnis layanan kesehatan dibagi menjadi lima jenis entitas, yaitu rumah sakit, klinik, praktek dokter pribadi, apotek dan laboratorium. Kelima entitas tersebut tentu saja memainkan fungsi penting dalam bisnis untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Saat ini kebutuhan kesehatan di Indonesia masih dirasakan kurang, dimana hal ini digambarkan oleh rasio jumlah puskesmas yang merupakan unit kesehatan pertama yang melayani masyarakat, disajikan rasio Puskesmas pada Gambar 1.



Sumber : Kemenkes (2016)

Gambar 1 Rasio Puskesmas di Pulau Jawa 2015

Berdasarkan gambar diatas diketahui bahwa secara nasional rasio keberadaan puskesmas telah melebihi kebutuhan. Namun untuk di Jawa Barat sendiri keberadaan puskesmas masih sangat diperlukan, saat ini di Jawa Barat setiap puskesmas harus mampu mencakup lebih dari 40.000 penduduk. Pada dasarnya pelayanan kesehatan merupakan bagian integral dari pembangunan nasional. Dalam Undang-undang No.23 Tahun 1992 tentang kesehatan ditetapkan bahwa kesehatan adalah: keadaan sejahtera dari badan, jiwa, dan sosial yang memungkinkan setiap orang hidup produktif secara sosial dan ekonomi. Tujuan pembangunan kesehatan adalah meningkatkan kesadaran, kemauan dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar terwujud derajat kesehatan masyarakat yang optimal (Kemenkes 2015).

Konsep pembangunan nasional haruslah memiliki wawasan kesehatan artinya program pembangunan nasional tersebut harus memberikan kontribusi

yang positif terhadap kesehatan, setidaknya terhadap pembentukan lingkungan sehat dan perilaku sehat. Sedangkan secara mikro semua kebijakan pembangunan kesehatan yang sedang atau akan diselenggarakan harus dapat mendorong meningkatnya derajat kesehatan anggota masyarakat. Pada dasarnya peningkatan derajat kesehatan dilakukan salah satunya dengan melakukan peningkatan kualitas dan kelayakan kesehatan yang merata keseluruh lapisan masyarakat secara geografis dan ekonomi. Penyediaan fasilitas sarana pelayanan kesehatan baik berupa rumah sakit ataupun klinik-klinik kesehatan yang memiliki fungsi meningkatkan pencegahan (preventif), penyembuhan (kuratif) dan pemulihan (rehabilitatif) di masyarakat.

Seiring dengan peningkatan kesadaran masyarakat akan pentingnya kesehatan, memberikan dampak kepada para pemilik jasa klinik atau rumah sakit harus mulai berbenah diri untuk menghadapi persaingan yang lebih berat di zaman sekarang. Klinik atau Rumah Sakit harus memiliki keunggulan kompetitif dan komparatif. Dewi & Ekawati (2017) menyatakan bahwa keunggulan bersaing dapat menciptakan sebuah dampak besar untuk memenangkan persaingan. Sejalan dengan hal tersebut Basturescu & Kechagias (2014) mengatakan bahwa keunggulan bersaing menjadi nilai lebih untuk menciptakan pasar di jasa kesehatan.

Jasa kesehatan yang berhubungan secara langsung sangat erat kaitannya dengan mutu pelayanan. Pada dasarnya pasien dan atau keluarga pasien memiliki keinginan untuk diberikan pelayanan terbaik dan terus meningkat. Jika pemilik klinik dapat memberikan hal yang diinginkan hal ini dapat berdampak terhadap keberlanjutan bisnisnya tersebut. Dijelaskan oleh De Ven (2014) yang membuat ukuran terkait hal yang dipentingkan oleh pasien di sebuah tempat pengobatan, diketahui bahwa rasa kepedulian dari staff atau karyawan disana menjadi hal penting untuk menciptakan kepuasan pasien. Sehingga diperlukan sebuah upaya untuk selalu memenuhi harapan pasien merupakan kunci kepuasan.

Saat ini bisnis jasa kesehatan juga sedang menghadapi tekanan yang luar biasa akibat perkembangan teknologi. Dijelaskan bahwa para pasien diberikan kemudahan untuk dapat mencari informasi, berdiskusi, berkonsultasi tanpa harus datang ke lokasi serta dapat melakukan daftar pada suatu unit kesehatan seperti klinik ataupun rumah sakit. Peran teknologi informasi membuat para *stakeholder* dalam bisnis kesehatan semakin tanpa batas, hal ini sangat berdampak baik untuk para tenaga kesehatan dan pemilik bisnis yang dapat memanfaatkannya (Thimbleby 2013). Di Eropa penggunaan teknologi informasi dapat mengurangi biaya-biaya administrasi penyedia jasa kesehatan sebesar 35 persen serta memberikan peningkatan kenyamanan dan kepuasan para pasien (Deloitte 2015).

Jasa layanan kesehatan menjadi bisnis yang sangat prospektif dimasa depan. Hal ini didasari dari jumlah penduduk yang selalu bertambah tiap tahunnya serta anggaran pengeluaran kesehatan yang selalu meningkat. Menurut Frost & Sullivan (2015) menyatakan bahwa pada tahun 2018 pengeluaran kesehatan setiap orang akan meningkat rata-rata 3 kali lipat sebelumnya. Hal ini tentu saja menjadi angin segar bagi para pembisnis di jasa layanan kesehatan.

Pada dasarnya pemerintah selalu mengupayakan memberikan pelayanan kesehatan dengan optimal, namun terdapat kebutuhan lain yang menjadi peluang bagi para pebisnis untuk ikut memberikan layanan kesehatan tersebut. Diketahui

jasa pelayanan kesehatan dalam bentuk klinik sangat berkembang pesat. Pertumbuhan jumlah klinik di wilayah Jabodetabek, dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Jumlah Klinik di Jabodetabek Tahun 2014 - 2016

Daerah	2014	2015	2016
Jakarta	149	177	201
Bogor	42	57	69
Depok	35	42	50
Tangerang	57	60	67
Bekasi	33	45	51

Sumber : BPS (2016)

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa jumlah klinik di Jabodetabek pada tiap tahunnya selalu meningkat. Dari lima daerah, Bogor merupakan daerah yang pertumbuhan jumlah kliniknya rata-rata mencapai 28 persen tiap tahunnya, walaupun begitu pertumbuhan masih dirasa belum memenuhi kebutuhan. Hal ini disebabkan masih sedikitnya jumlah fasilitas puskesmas, tercatat hanya terdapat 24 puskesmas di kota Bogor yang disiapkan untuk melayani $\pm 1.100.0000$ jiwa (Bank Data Bogor 2017).

Pada dasarnya klinik yang merupakan fasilitas medis yang lebih kecil dan hanya melayani perawatan dan pengobatan tertentu serta dikhususkan pada pelayanan kesehatan pasien rawat jalan. Keberadaan klinik bagi masyarakat sangat penting dengan pelayanan yang memberikan fasilitas pelayanan kesehatan yang kualitasnya hampir sama dengan rumah sakit. Di kota Bogor memiliki beberapa klinik pratama unggulan, disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2 Klinik Unggulan di Kota Bogor Tahun 2017

Klinik	Produk Layanan	Keunggulan
Pelita Sehat	1. Dokter umum, 2. Dokter gigi 3. Laboratorium	Pelayanan 24 Jam, one stop klinik
Klinik Q Medical & Dental	1. Dokter umum 2. Dokter gigi	Memiliki 2 lokasi di kota Bogor, proses <i>booking</i> via <i>whatsapp</i> dan telah diliput banyak media lokal terkait dengan terobosan dalam kesehatan.
Klinik Afiah	1. Dokter umum 2. Dokter gigi 3. Laboratorium	One stop clinic
Klinik Pratama Kimia Farma	1. Dokter umum 2. Dokter gigi 3. Laboratorium 4. Apotek	One stop clinic , memiliki jaringan besar dan terpercaya

Sumber : Survei Penelitian (2018)

Berdasarkan Tabel 2 terkait klinik-klinik unggulan di Kota Bogor, pada dasarnya setiap klinik memiliki keunggulan masing-masing yang dapat menjadi daya tarik pasien atau orang yang membutuhkan jasa layanan kesehatan. Klinik-Q

Medical and Dental merupakan klinik pratama yang cukup terkenal di kota Bogor. Klinik-Q Medical and Dental merupakan jasa layanan kesehatan yang sudah memiliki dua cabang di kota Bogor dan telah berjalan lebih dari enam tahun.

Klinik-Q Medical and Dental saat ini sedang mengalami masa untuk melakukan pengembangan bisnis agar dapat tetap bertahan dimasa depan. Manajemen Klinik-Q Medical and Dental melihat fenomena bisnis layanan kesehatan positif di masa depan. Manajemen menangkap beberapa hal penting seperti :

- a. Peran teknologi pada pelayanan kesehatan
Peran teknologi di zaman ini disadari memiliki peran penting untuk pengembangan bisnis. Menurut Rahmana (2009) menyatakan bahwa teknologi dapat meningkatkan produktivitas bagi usaha kecil menengah. Khristianto (2012) menjelaskan bahwa usaha kecil menengah yang menggunakan fungsi teknologi dapat lebih maju dari pada usaha yang tidak menggunakan teknologi. Atas dasar tersebut Klinik-Q Medical and Dental menduga teknologi dapat digunakan sebagai inovasi dalam meningkatkan skala usaha.
- b. Perbaikan sistem operasional klinik
Pada dasarnya sistem operasional merupakan hal penting dalam aktifitas usaha. Diketahui bahwa keberhasilan usaha salah satunya ditentukan oleh sistem operasional klinik. Menurut Sari *et al.* (2011) menyatakan bahwa sistem CRM berbasis SMS *gateway* dapat memberikan informasi serta mempermudah proses komunikasi dengan customer. Permana (2013) menjelaskan bahwa penggunaan aplikasi sistem informasi klinik berbasis web sebagai solusi untuk mengelola data-data klinik secara cepat dan mudah dibandingkan dengan manual. Saat ini Klinik-Q Medical and Dental dalam menjalin hubungan dengan para pasien menggunakan aplikasi *Whatsapp* sementara untuk operasionalnya masih dijalankan secara manual.
- c. *Sustainable Development Goals*
Klinik Q Medical and Dental menyadari bahwa issue SDGs merupakan hal penting yang harus diperhatikan dalam upaya menjaga keberlanjutan bisnisnya. Terdapat 3 point penting yang menjadi perhatian manajemen klinik yaitu *good health & well being*, *climate action & life on land*.
- d. Pengembangan produk layanan dari Klinik-Q Medical and Dental menuju *one stop solution healthcare* di kota Bogor
Pada dasarnya pengembangan usaha Klinik-Q Medical and Dental ingin merujuk pada amanat dari Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 40 tahun 2018 “pelayanan kesehatan terkait dengan kerjasama pemerintah dengan badan usaha dalam penyediaan infrastruktur kesehatan”.

Perumusan Masalah

Klinik-Q Medical dan Dental merupakan institusi kesehatan umum pada masyarakat yang saat ini berlokasi di jalan Tentara Pelajar no 20 G kota Bogor. Berdasarkan observasi yang dilakukan di klinik-Q, manajemen klinik menyatakan

bahwa diklinik tersebut terdapat beberapa permasalahan pada proses bisnis yang sedang berjalan khususnya pada penjadwalan dokter atau dokter gigi, pelayanan pasien yang terdiri dari proses registrasi, rekam medis pasien dan proses transaksi serta pengajian dokter dan karyawan. Manajemen juga menyadari kurang media promosi klinik ditambah dengan kebijakan JKN BPJS yang mempengaruhi jumlah kunjungan pasien yang datang ke klinik.

Bergesernya *life style business healthcare* dari adanya peraturan pemerintah mengenai jaminan kesehatan nasional melalui BPJS sejak awal 2014 yang diyakini dapat memberikan kemudahan bagi para pasien untuk mendapatkan layanan kesehatan yang layak dan baik. Pemerintah menargetkan pada tahun 2020 seluruh masyarakat Indonesia telah tercover layanan BPJS. Tentu saja hal ini menjadi ancaman bagi para pemilik klinik yang saat ini belum bekerja sama dengan BPJS.

Kebijakan BPJS untuk dapat mengcover seluruh pembiayaan pasien justru memberatkan para pemilik klinik akibat nilai kapitasi yang sangat kecil. Menurut aturan BPJS terkait kapitasi seperti pada Tabel 3.

Tabel 3 Tarif Kapitasi BPJS Kesehatan

Jenis Usaha	Sumber Daya Manusia	Tarif
Perorangan	Dokter	Rp 8000
	Dokter Gigi	Rp 8000
Klinik Pratama	Dokter	Rp 8000 - Rp 9000
	Dokter Gigi	Rp 8000 - Rp 9000

Sumber : Peraturan BPJS Kesehatan (2015)

Aturan kapitasi ini merupakan tarif yang diberikan untuk setiap pasien yang dilayani oleh dokter. Tarif kapitasi tersebut belum dipotong dengan biaya lainnya untuk klinik sehingga dapat dihitung semakin kecil yang diterima oleh tenaga kesehatan saat ini. Selain itu dalam aturan tersebut memuat minimal pasien yang terdaftar berjumlah 1000 pasien. Sementara kenyataannya sangat sulit untuk mendapatkan pasien dengan jumlah 1000 orang. Aturan tersebut menjadi tantangan sendiri untuk klinik dalam mendapatkan daftar pasien yang tergabung di dalam list pasien di kliniknya.

Klinik-Q Medical and Dental merupakan sebuah klinik pratama yang berlokasi di Kota Bogor, bergerak dibidang kesehatan umum dan gigi yang melayani pasien umum. Klinik telah berdiri sejak 6 tahun yang lalu dengan waktu operasional dari Senin sampai Sabtu pukul 07.00 – 21.00 WIB. Saat ini Klinik-Q telah bekerjasama dengan laboratorium CITO dan beberapa laboratorium dental Hans Dental Laboratory dan Asia Afrika dental laboratory. Secara operasional kinerja klinik meningkat ditunjukan pertumbuhan jumlah pasien dari tiap waktu memberikan pengaruh dalam rencana pengembangan klinik tercatat pada tahun 2014 terdapat 4094 pasien, dimana pada tahun 2015 meningkat 4188 pasien dan pada tahun 2016 meningkat menjadi 4224 pasien.

Disisi lain meningkatnya kebutuhan masyarakat mengenai jasa layanan kesehatan, memaksa setiap para pemilik usaha jasa layanan kesehatan melakukan perubahan strategi. Hal ini dalam rangka mempertahankan eksistensi bisnis serta mengembangkan bisnisnya tersebut. Disisi lain terdapat *trend* positif dari masyarakat mengenai jasa layanan kesehatan yang berada di satu tempat dengan

tempat kunjungan lainnya. Masyarakat yang semakin berkembang, menciptakan jasa layanan kesehatan yang dulunya lebih bersifat kuratif namun sekarang mulai berkembang kearah preventif. Hal ini tentu saja menjadi poin lebih bagi penyedia jasa yang mampu memberikan pelayanan tersebut.

Disisi lain isu mencintai lingkungan saat ini menjadi hal penting bagi para pebisnis. Mencintai lingkungan merupakan kewajiban dasar namun juga dapat dijadikan daya tarik bisnis. Selain itu aktifitas pelestarian lingkungan demi terwujudnya usaha yang dapat *sustainable* menjadi program dunia melalui SDG'snya. Saat ini Klinik-Q Medical and Dental telah melakukan aktifitas penjagaan lingkungan melalui kerjasama dengan klinik yang bergerak di bidang pengelolaan limbah infeksius dengan PT. Arah Environmental Indonesia

1. Bagaimana kinerja keuangan Klinik-Q Medical and Dental ?
2. Bagaimana pengaruh faktor internal dan eksternal dalam proses pengembangan bisnis dari Klinik-Q Medical And Dental?
3. Bagaimana strategi pengembangan bisnis klinik sesuai dengan konsep SDG's?

Tujuan Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk dapat memberikan pandangan mengenai perumusan strategi alternatif yang dapat dijadikan prioritas yang dapat direkomendasikan serta diimplementasikan kedalam klinik. Secara khusus tujuan penelitian adalah

1. Menganalisis kinerja keuangan Klinik-Q Medical and Dental.
2. Mengidentifikasi pengaruh faktor internal dan eksternal dalam proses pengembangan bisnis dari Klinik-Q Medical And Dental.
3. Menganalisis strategi pengembangan bisnis klinik sesuai dengan konsep SDG's.

Manfaat Penelitian

1. Bagi Klinik-Medical And Dental Bogor ini diharapkan dapat menjadi rujukan dan pedoman untuk:
 - a. Mengetahui kinerja sebenarnya secara *scientific* dari usaha yang dijalankan.
 - b. Mengetahui faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi proses pengembangan bisnis.
 - c. Dapat merumuskan strategi alternatif yang tepat yang dapat digunakan oleh Klinik-Q Medical and Dental dalam mengembangkan bisnisnya dimasa yang akan datang.
2. Bagi mahasiswa dapat menjadi acuan dan dasar dalam menyusun penelitian di masa depan.
3. Bagi peneliti dapat menjadi sarana untuk menambah wawasan mengenai alur dalam melakukan metode formulasi strategi bagi klinik. Selain itu dapat dijadikan pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) sehingga dapat dijadikan dasar benchmark bagi penelitian pada bidangnya.

4. Bagi dinas kesehatan setempat dapat dijadikan bahan dalam membuat kebijakan serta rekomendasi untuk klinik atau jasa kesehatan setempat.

Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian difokuskan pada perumusan strategi prioritas bagi pengembangan bisnis Klinik-Q Medical and Dental yang memiliki fungsi utama sebagai fasilitas pelayanan kesehatan baik pelayanan kesehatan umum dan gigi. Penelitian ini mempunyai batasan permasalahan yang dimaksudkan agar penelitian ini menjadi lebih fokus kepada perumusan strategi dalam hal pengembangan klinik. Batasan-batasan permasalahan tersebut antara lain adalah sebagai berikut.

1. Penelitian dilakukan di Klinik-Q Medical and Dental Kota Bogor
2. Analisis kinerja menggunakan berbagai laporan dari klinik selama kurun waktu 3 tahun yaitu dari tahun 2015 sampai 2017.
3. Penelitian ini dibatasi pada analisis perumusan strategi alternatif dan pemilihan strategi prioritas bagi Klinik-Q Medical and Dental untuk dapat mengembangkan bisnisnya dimasa depan.

2 TINJAUAN PUSTAKA

Pelayanan Kesehatan

Pelayanan kesehatan menurut Departemen Kesehatan Republik Indonesia tahun 2009 (Depkes RI) yang tertuang dalam Undang-Undang Kesehatan adalah setiap usaha yang diselenggarakan sendiri atau bersama-sama dalam suatu organisasi untuk memelihara, meningkatkan kesehatan, mencegah dan menyembuhkan penyakit serta memulihkan kesehatan perorangan, keluarga, kelompok maupun masyarakat. Pelayanan kesehatan secara umum terdiri dari dua bentuk pelayanan kesehatan yaitu:

1. Pelayanan kesehatan perorangan (*medical services*)
Pelayanan kesehatan ini banyak diselenggarakan oleh perorangan secara mandiri (*self care*) atau keluarga (*family care*) atau kelompok anggota masyarakat yang bertujuan untuk menyembuhkan penyakit dan memulihkan kesehatan perorangan dan keluarga. Upaya pelayanan perorangan tersebut dilaksanakan pada institusi pelayanan kesehatan yang disebut rumah sakit, klinik bersalin, klinik atau praktek mandiri.
2. Pelayanan kesehatan masyarakat (*public health service*)
Pelayanan kesehatan masyarakat diselenggarakan oleh kelompok dan masyarakat yang bertujuan untuk memelihara dan meningkatkan kesehatan yang mengacu pada tindakan promotif dan preventif. Upaya pelayanan masyarakat tersebut dilaksanakan pada pusat-pusat kesehatan masyarakat tertentu seperti puskesmas.

Berdasarkan uraian diatas pelayanan kesehatan yang diselenggarakan oleh rumah sakit, klinik dan puskesmas diatur secara umum dalam UU kesehatan